

QUALI STRATEGIE PER IL FUTURO DEI DISTRETTI CULTURALI IN ITALIA?

Pasquale Seddio*

Abstract

What strategies for the future of Italian Cultural Districts? Il paper ripercorre e sintetizza le strategie sui distretti culturali in Italia, così come emerso nella teoria e nella prassi di questi ultimi anni. I distretti culturali sono attualmente luoghi di continuo cambiamento, trasformazione e sviluppo, in cui si realizzano nuove modalità di confronto fra i diversi stakeholder culturali che reinterpretano i propri ruoli in processi decisionali condivisi. Differenti fattori di cambiamento hanno portato all'impiego di nuovi strumenti per definire e pianificare il cambiamento nelle politiche culturali, che implicano innanzitutto un diverso ruolo delle fondazioni di origine bancaria nel processo decisionale. Uno di questi strumenti è certamente il piano di gestione integrata per l'azione di conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale. The paper deals with the strategies on cultural districts in Italy, as it emerged on theory and practice in the recent years. Cultural Districts are places of continuous change and transformation. Different cultural stakeholders find new ways to define development process and new rules of decision making. The use of new tools for planning the changing of the cultural policies implies a different role of banking foundations in the decisional process. The management plan is one of these tools for conservation and valorisation the cultural heritage.

1. Introduzione

Quando si osserva un oggetto di cui non si comprendono immediatamente la forma e il contenuto, ciò che si fa anzitutto, incuriositi, non è avvicinarsi, ma modificare l'asse visuale, con un lieve movimento del corpo o del capo e, quindi, assumere una diversa prospettiva di osservazione. Spesso, modificando il punto di osservazione si riescono ad analizzare meglio aspetti inizialmente poco evidenti oppure a scoprirne di nuovi. Questo vale per tutti i fenomeni che analizzano la dimensione culturale di una comunità. A volte, è sufficiente cambiare (o più semplicemente ampliare) il paradigma di riferimento. Ad esempio, si può passare dall'analizzare un processo di valorizzazione del patrimonio culturale attraverso il tradizionale modello *cultural fruitivo*¹, con tutto il portato di problematiche e opportunità legate ai processi di *conservazione* e *consumo*, a leggerli come un processo *integrato* di *valorizzazione*, che interpreta il *patrimonio culturale* come fattore qualificante della catena del valore del sistema produttivo locale e come risorsa nei processi di "capacitazione" individuale e sociale perché la prospettiva cambi, si ampli e si arricchisca. Un aspetto che da molti anni siamo abituati a osservare da una certa prospettiva e in un certo modo, può mutare significativamente, se impariamo, nel tempo, a osservarlo attraverso paradigmi a volte più ampi, a volte diversi.

* Pasquale Seddio, ricercatore di economia aziendale, Università degli Studi del Piemonte Orientale, Dipartimento di Studi per l'Economia e l'Impresa (DISEI), via Ettore Perrone, 18 28100 Novara, e-mail: pasquale.seddio@uniupo.it

¹ I principali elementi che qualificano il tradizionale modello di sviluppo *cultural-fruitivo* possono essere così di seguito semplificati:

- la risorsa culturale è in grado di attrarre visitatori ed escursionisti in una data area territoriale;
- i visitatori generano una spesa;
- questa spesa si trasforma in reddito e in capitale per lo sviluppo economico locale.

All'interno del settore culturale, il sistema delle amministrazioni pubbliche territoriali - che tradizionalmente è chiamato a gestire il processo di valorizzazione del patrimonio culturale, con la partecipazione dei soggetti privati - è tendenzialmente poco abituato a simili spostamenti di prospettiva². Probabilmente ciò accade anche a causa della forte motivazione valoriale, ideale e a volte ideologica che connota gran parte del comparto e i suoi principali protagonisti, che sono generalmente poco propensi a osservare sé stessi con occhi diversi (ma questo, forse, vale in generale per gran parte dei gruppi professionali e delle categorie socio-economiche del nostro Paese).

Può essere quindi di utilità non trascurabile ogni tentativo di attuare una trasposizione di prospettiva capace nel tempo di fornire nuovi paradigmi interpretativi o di rileggere quelli già esistenti da angolature visuali diverse, in grado di rilevare dimensioni strategiche e operative in precedenza nascoste. Passare poi attraverso un punto di osservazione differente e relativamente nuovo per il settore culturale italiano - qual è quello della gestione dei beni e delle attività culturali in forma distrettuale - può rilevarsi particolarmente fruttuoso.

E' necessario tuttavia chiarire preliminarmente che accettare la prospettiva distrettuale - dove la *cultura può essere, anche, una risorsa* in grado, con le opportune condizioni, di dare un contributo alla *dimensione dello sviluppo locale* - non significa, come troppo spesso pensano molti specialisti di cultura e come scrivono e dichiarano molti *opinion leader*, far prevalere principi, logiche, criteri e strumenti economici sulla natura valoriale e ideale che connota tradizionalmente il settore culturale italiano. Significa, più semplicemente assumere come specifica dimensione di analisi le singole organizzazioni che partecipano al processo integrato di valorizzazione e il quadro complessivo di relazioni che vengono a instaurarsi tra loro e il sistema produttivo presente nel territorio. Tutto ciò per avviare un percorso culturale di *trasformazione* e di *cambiamento* che richiede indubbiamente apporti e contributi disciplinari differenziati.

In questo quadro, pur nei limiti evidenti di una riflessione che per necessità deve essere sintetica, è opportuno comunque evidenziare che l'idea di assegnare al processo di valorizzazione del patrimonio culturale un ruolo centrale nelle politiche di sviluppo socio-economico locale non è certamente nuova. In effetti, mai come in questi ultimi venticinque anni, il tema della *cultura come risorsa a sostegno dello sviluppo e della crescita economica locale* è stato al centro del dibattito e dell'attenzione di molti studiosi (secondo diversi approcci disciplinari) e *policy makers*, fino ad assurgere negli approcci più estremi e selettivi a questione che quasi definisce e determina, l'esistenza in vita della cultura stessa: "[...] sembra quasi che la cultura possa trovare un proprio diritto a esistere solo *se e in quanto* produce un significativo *impatto economico* di qualche tipo" (Caliandro e Sacco, 2011, p.7). Del resto, è opportuno anche rilevare come il tema della valorizzazione economica del patrimonio culturale - questione che negli ultimi anni è stata fortemente enfatizzata, specie nel nostro paese, a causa della drammatica riduzione di fondi pubblici a disposizione e i modelli utilizzabili per calcolarne il potenziale impatto

² Secondo Santagata, "Per gli strenui difensori del patrimonio storico e artistico l'attività di conservazione dei beni culturali è l'obiettivo supremo di ogni politica pubblica e dunque rappresenta un modello ancora più puro di quelli del consumo e della produzione di cultura. Conservare e tutelare è l'imperativo categorico dello storico dell'arte e del soprintendente ministeriale, ereditato dalla famosa legge n. 1089/1939. La fruizione e la valorizzazione vengono dopo, la produzione di cultura, infine, non è affar loro, quasi che l'attività creativa e di generazione di nuove idee li esponga alla competizione, li renda parti vulnerabili di un processo, li faccia decadere dallo scranno di sacerdoti della cultura" (Santagata, 2007, p.111).

economico, sembrano ormai avere assunto il rilievo e le dimensioni di un “*movimento sempre più universale*” (Guerzoni, 2008, p. 28).

L’obiettivo di fondo del paper è quindi quello di introdurre sinteticamente le tappe fondamentali che hanno caratterizzato la riflessione più recente sulla dimensione territoriale dello sviluppo socio-economico, per meglio comprendere quali sono i principali tratti caratterizzanti dell’esperienza di sperimentazione dei distretti culturali nel nostro Paese³, dopo un periodo di tumultuose innovazioni (almeno sul piano progettuale), di modifiche significative del quadro ambientale di riferimento e di fronte ad uno scenario di cambiamento futuro che si presenta molto incerto e complesso.

In questo tentativo si danno per acquisiti molti degli aspetti di crisi del tradizionale modello di produzione italiano – il distretto industriale – sui quali, del resto, esiste una copiosa letteratura, così come si danno per note le principali linee di riforma del quadro istituzionale generale e settoriale che hanno interessato l’insieme delle amministrazioni pubbliche territoriali nell’ultimo decennio. Si presta invece particolare attenzione alla rilevanza di percorsi evolutivi differenziati attraverso le principali modalità emergenti di *distrettualizzazione culturale*, all’evidenziazione degli aspetti chiave in tema di sostenibilità gestionale, alla messa in luce delle decisioni preliminari da assumere.

2. Dai distretti industriali ai distretti culturali: elementi di continuità e discontinuità

Nella letteratura specialistica risulta evidente come, con l’emergere di sentieri di sviluppo differenziati all’interno dei sistemi socio-economici territoriali, l’attenzione di molti studiosi e *policy makers* si è progressivamente spostata dall’originario modello di sviluppo *duale* agli “enne” percorsi di sviluppo. Con la progressiva rivalutazione delle risorse territoriali e l’accresciuta consapevolezza di una certa *irripetibilità* dello sviluppo⁴, è venuta meno così la pretesa di una visione di sviluppo unilineare e continuo, sia per quanto attiene alle condizioni iniziali, sia per quanto riguarda i possibili modelli finali di riferimento. Si è cioè preso atto che, pur in presenza di condizioni endogene di sviluppo simili, è possibile ottenere esiti sostanzialmente divergenti in quanto diverso potrebbe essere il *capitale territoriale* di partenza (OECD, 2001), in quanto derivante da una particolare combinazione di istituzioni, beni, risorse, valori, abitudini e forme di relazione (Camagni, 2011).

Su questi presupposti la letteratura specialistica – in particolare quella economica – parla ormai da tempo e con entusiasmo dell’opportunità e dell’importanza della formazione di aggregazioni produttive di specifica pertinenza culturale, affrontando il tema del distretto come cluster di attività o, alternativamente, come “obiettivo progettuale” e, quindi, come risultato perseguibile tramite una specifica azione di policy. In questo secondo caso, però, come si dirà meglio tra breve, con il termine distretto

³ Tra le numerose sperimentazioni progettuali su larga scala, il *progetto Distretti culturali* promosso e gestito da Fondazione Cariplo, a partire dal 2007, costituisce l’esperienza più completa e organica realizzata nel nostro Paese.

⁴ Ci riferiamo in particolare, alla copiosa serie di contributi, tra la seconda metà degli anni settanta e gli anni ottanta, che approfondisce il tema dell’articolazione territoriale dello sviluppo economico nel nostro Paese, individuando molteplici configurazioni sulla base dei rapporti esistenti tra economia, società, cultura e istituzioni: si parla ad esempio di modello toscano (Becattini, 1975), modello veneto (Anastasia, Rullani, 1981), modello emiliano - romagnolo (Brusco, 1980; Sabel, 1982) o più genericamente di una “Terza Italia” (Bagnasco, 1977).

culturale si fa riferimento a forme di cooperazione tra imprese non sempre coerenti con la definizione che la letteratura classica ne ha dato.

Al riguardo, il dibattito, oltre che orientarsi all'enunciazione dei possibili vantaggi che una applicazione del modello distrettuale potrebbe indurre nello sviluppo economico locale, si è anche interrogato sulle condizioni di trasferibilità di tale modello al settore della gestione dei beni e delle attività culturali, attraverso un'opportuna ridefinizione dell'organizzazione distrettuale e (soprattutto) della logica relazionale che la sottende. Partendo, infatti, dal presupposto che, come già osservato, le condizioni sociali e culturali che stanno dietro allo sviluppo di un assetto distrettuale classico mal si prestano – almeno sul breve-medio periodo – a rendersi risultato di determinate azioni di *policy*, la possibilità di studiare il distretto culturale come specifico obiettivo di progettazione ha, in sostanza, necessariamente scontato una delle seguenti ipotesi:

a) *la formazione di distretti culturali è possibile solo in un territorio in cui è già in essere una forma di organizzazione distrettuale in settori industriali*. Ipotesi questa, peraltro, ampiamente testimoniata nella prassi internazionale e che trova la sua importanza applicativa in uno scenario, quale quello attuale, in cui la capacità competitiva delle imprese è sempre più dipendente da un forte orientamento delle stesse all'innovazione. In questa logica, l'investimento (pubblico o privato) nella cultura andrebbe verso un'ottica di sempre maggiore integrazione tra essa e altre dimensioni della vita sociale ed economica del perimetro territoriale interessato, dove il patrimonio culturale (tangibile e intangibile) sarebbe chiamato a contribuire alla sopravvivenza e allo sviluppo del distretto industriale;

b) *è possibile acquisire una definizione meno letterale del concetto di distretto culturale*, intendendo come tale un sistema di relazioni che non nasce spontaneamente, prendendo vita da un disegno che è volontà politica e non può avvalersi di automatismi perché manca di un dispositivo di avviamento. In questa ipotesi è evidente che la pre-esistenza di una forma distrettuale classica non è condizione necessaria per l'implementazione di una forma distrettuale di tipo culturale.

Questi sono in sintesi i presupposti e, sostanzialmente, le linee fondamentali che emergono dall'analisi della letteratura economica contemporanea; presupposti che rendono sempre più acceso il dibattito e la contrapposizione di opinioni tra esperti e *policy makers* data la rapidità con la quale il termine “distretto culturale” è entrato nel lessico e nelle speranze degli operatori culturali. L'attenzione sarà quindi principalmente posta, nei paragrafi successivi, sulla realizzazione di una ragionata sintesi interpretativa dei principali modelli di rete, sistema e distretto culturale, così come emergono dalla letteratura economica contemporanea; qui di seguito invece si propone, un primo schema di sintesi (Cfr. Tab.1) che evidenzia i principali elementi di continuità e discontinuità fra il modello di distretto industriale classico e il (progetto) distretto culturale di più recente concezione.

TABELLA 1 Schema di sintesi tra il modello di distretto industriale classico e il distretto culturale

| Elementi | Distretto industriale (classico) | Distretto culturale (progetto) |
|----------------------|--|--|
| Territorio | come frame relazionale e comunicativo | come luogo di apprendimento |
| Processo | sviluppo spontaneo dal basso | sviluppo incrementale, concertato, dall'alto |
| Obiettivi | mantenere e riprodurre l'“atmosfera industriale” e i processi produttivi | innovare i distretti industriali esistenti oppure rappresentare un nuovo obiettivo progettuale |
| Strumenti | l'esito di un processo di cooperazione involontaria | risultato di una precisa azione di policy programmata e consapevole |
| Soggetti | aggregato di piccole imprese indipendenti e specializzate | amm. pubb. locali, imprese organizzazioni nonprofit |
| Finalità | valorizzare le vocazioni produttive e le risorse locali | valorizzare il patrimonio culturale e creare un'economia di distretto |
| Replicabilità | non replicabile | replicabile, in presenza di alcune condizioni |

Fonte: Seddio, Hinna 2013

3. La valorizzazione del patrimonio attraverso processi di distrettualizzazione culturale

Sulla base di questi brevi cenni iniziali e pur nei limiti evidenti di una riflessione che per necessità deve essere sintetica, è opportuno evidenziare che l'idea di assegnare al processo di valorizzazione del patrimonio culturale un ruolo centrale nelle politiche di sviluppo socio-economico territoriale non è certamente nuova.

Tutti i principali Paesi a economia avanzata si stanno misurando sulla sperimentazione di nuovi processi di creazione del valore economico in cui il ruolo e la funzione della *cultura* e delle attività *creative* diventano sempre più importanti e decisivi nella rete del valore delle produzioni locali⁵. Processi questi di regola sostenuti dall'elaborazione e dalla successiva implementazione di strategie complesse in grado di individuare politiche e strumenti d'intervento adeguati e appropriati.

A tal proposito, negli ultimi tre decenni, è stata sviluppata una copiosa serie di contributi che hanno individuato molteplici configurazioni sulla base delle visioni e dei rapporti esistenti tra cultura, società, economia e istituzioni. Diversi sono dunque gli obiettivi, i percorsi attuativi e, soprattutto, le finalità attribuibili al *processo di valorizzazione del patrimonio culturale*. Ciò è essenzialmente possibile in quanto il processo di valorizzazione è in grado di produrre, nello stesso tempo e congiuntamente, una pluralità di risultati legati a differenti concezioni e a precise scelte di fondo, principalmente di natura politica, tali da caratterizzare fondamentalmente due processi solo all'apparenza distinti, ma di fatto strettamente interdipendenti. Da un lato quello di costruzione e riconoscimento di ciò che inseriamo nel concetto di *patrimonio culturale*⁶;

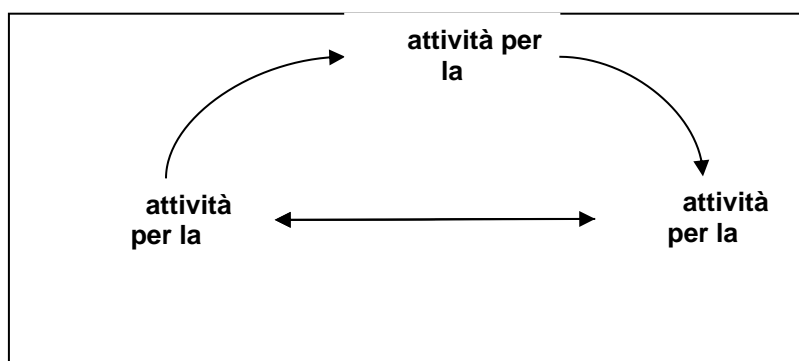
⁵ In particolare, si fa riferimento al primo studio indipendente commissionato dalla *Direzione Generale per l'Educazione e la Cultura* della Commissione Europea “*The economy of culture in Europe*”, più noto come *Rapporto Figel*.

⁶ S'intende semplicemente evidenziare la complessità che sottende l'idea dell'incontenibilità della relazione fra patrimonio culturale e comunità di riferimento, che potremmo assumere come una delle sfide più importanti che oggi pone la contemporaneità. Il concetto di patrimonio culturale è comunque qui

dall'altro quello che definisce i confini e i contenuti del *processo di valorizzazione* in relazione ai valori espressi dallo specifico tessuto sociale generativo, dalla dimensione culturale del luogo e dal suo grado di apertura, dal modello storico-istituzionale: elementi/fattori questi che caratterizzano e distinguono i singoli contesti territoriali e influenzano considerevolmente l'eventuale dinamica sistemica.

In breve, per il sistema socio-economico locale vuol dire scegliere, definire e condividere alcune linee precise di valorizzazione sulle quali scommettere e costruire. L'esplicito e continuo riferimento al concetto di *processo* intende evidenziare come tutte le attività finalizzate alla tutela e alla valorizzazione⁷ costituiscono una successione di momenti o fasi, tra loro mutualmente dipendenti, che è possibile rappresentare attraverso uno schema circolare come quello illustrato nella Fig. 2.

Fig. 2 – Rappresentazione del processo di valorizzazione in senso stretto



Fonte: Valentino, 1999, p. 13

La visione tradizionale, che nel nostro Paese rimane prevalente, propone come obiettivo principale del processo di valorizzazione la problematica della conservazione dalla quale, si può affermare, la valorizzazione prevalentemente discende. È noto infatti che le esigenze di salvaguardia (tutela e conservazione) di un patrimonio integrato nel paesaggio e nella cultura dei luoghi - al quale è riconosciuto un valore storico, sociale e culturale - implicano la disponibilità di ingenti risorse finanziarie da investire, di cui almeno una parte può (e deve) essere generata dal patrimonio stesso attraverso un utilizzo attento e differenziato rispetto a quelli che sono i "valori d'uso" e i "valori di scambio" compatibili e concretamente attivabili. Secondo uno dei primi modelli interpretativi presenti nell'ambito della letteratura economica specialistica (Valentino 1999, pp. 5-6), l'aspetto economico generato dal processo di valorizzazione *in senso stretto* si presenta prevalentemente come un costo di conservazione, solo in parte compensato dalla capitalizzazione delle potenziali rendite differenziali prodotte dall'ampliamento della platea dei fruitori grazie alla realizzazione di sistemi di offerta culturale in grado di attirare volumi crescenti di pubblici, possibilmente paganti e con una elevata capacità di spesa.

Se si tiene conto che «[...] la nascita del gusto, basata sull'educazione e sulla conoscenza dell'arte nonché sulla sua fruizione, comporta un aumento della domanda» (Throsby, 2001, p. 159), si può affermare che l'attivazione del processo di valorizzazione

inteso nella sua accezione più ampia, include non solo l'intero retaggio del passato - materiale e immateriale - ma anche la produzione più recente e contemporanea, con tutto il suo portato di creatività e innovazione.

⁷ Un primo riferimento d'obbligo è l'art.3 (Tutela) e l'art.6 (Valorizzazione) del codice dei beni culturali e del paesaggio (D.Lgs n. 42/2004 e successive modifiche), con una specifica sottolineatura: « [...] la Repubblica favorisce e sostiene la partecipazione dei soggetti privati, singoli o associati, alla valorizzazione del patrimonio culturale».

in senso stretto può rappresentare la condizione necessaria per attivare un processo di sviluppo e di crescita fondato sulle dotazioni culturali del territorio. Ma sono numerose le evidenze empiriche che dimostrano come le attività normalmente espletate in questo processo, pur se fondamentali per la salvaguardia e la valorizzazione del valore di autenticità del patrimonio culturale, non sono in genere sufficienti a sostenere autonomamente un nuovo processo di sviluppo che riproduca adeguate condizioni di autonomia e durabilità nel tempo. Risulta allora necessaria ed opportuna una modificazione dell'*angolo visuale* da cui il processo di valorizzazione possa essere analizzato.

3.1 La valorizzazione del patrimonio culturale in senso ampio

Per quanto sopra evidenziato e coerentemente con gli obiettivi che si pone un processo di valorizzazione che ambisce a rappresentare un possibile modello di sviluppo endogeno per il territorio, la posizione dell'osservatore richiede una distanza maggiore, tale da allargare il campo visuale fino a ricomprendere altre attività e altri attori istituzionali ed economici di diversa natura⁸, appartenenti sia alla stessa filiera culturale, sia alle altre filiere produttive che al processo di valorizzazione sono già connesse o che potenzialmente potrebbero connettersi. Si pensi in tal senso alle numerose produzioni tipiche del *made in Italy* come l'artigianato artistico, le produzioni eno-gastronomiche, l'arredamento, l'alta moda, per citare le principali, per le quali la cultura diventa un input "creativo" al processo di produzione di beni non strettamente culturali.

Nell'ultimo decennio l'accoglimento di tale prospettiva, tuttavia, ha prodotto nei comportamenti e nei percorsi di concreta realizzazione due risposte fortemente divaricate. Un rilevante numero di esperienze ha dimostrato notevoli difficoltà a cogliere l'essenza del cambio di prospettiva e le nuove responsabilità di scelta e decisionali, che di fatto richiedono una maggiore interdipendenza fra le scelte del singolo istituto e le scelte di "posizionamento strategico" del più ampio sistema socio-economico locale, passano prioritariamente dal quadro complessivo delle relazioni pubblico-private che si generano all'interno del settore culturale e che contribuiscono alla qualità del contesto ambientale di riferimento.

Al tempo stesso, un numero molto più limitato di esperienze di valorizzazione ha dimostrato che il sistema socio-economico locale, se adeguatamente supportato e sostenuto nell'attivare un disegno integrato e condiviso del processo di valorizzazione del patrimonio culturale con un insieme articolato di attori, può maturare esperienze, soluzioni e orientamenti che non di rado hanno indotto cambiamenti ed innovazioni localizzate, sebbene non sempre si siano in seguito manifestate la volontà e la capacità di valutare le condizioni di replicabilità di queste esperienze nel più generale quadro istituzionale di sistema. Un esempio al riguardo emblematico è costituito dal progetto Distretti Culturali di Fondazione Cariplo⁹.

⁸ Si fa riferimento tanto a imprese operanti in settori produttivi differenti o appartenenti a classi dimensionali diverse, quanto a distinte tipologie di aziende, di produzione per il mercato, aziende pubbliche e aziende non profit.

⁹ Il progetto Distretti culturali nasce da un'idea di Fondazione Cariplo per integrare la valorizzazione del patrimonio culturale con una più generale strategia di sviluppo del territorio. Si tratta di un'iniziativa unica in Italia per complessità, durata e dimensioni, che prevede un piano pluriennale di interventi in sei aree geografiche della Regione Lombardia finalizzato a:

- ampliare il raggio d'azione del settore culturale verso le filiere economiche ad esso legate;
- migliorare i processi di governance del patrimonio culturale sui territori;
- sviluppare condizioni di sostenibilità economico-finanziaria nella gestione dei beni culturali;

Si profila allora uno scenario che include diversi modelli di valorizzazione del patrimonio culturale, sicuramente coerente con le peculiari esigenze territoriali di rispondere meglio alle differenti finalità che caratterizzano ciascun processo, ma che al tempo stesso può comportare qualche rischio gravido di pericolose conseguenze.

Le tumultuose spinte verso una completa adozione, anche nel comparto pubblico dei beni e delle attività culturali, del modello organizzativo di tipo sussidiario - soprattutto orizzontale e che rimane ambivalente - impediscono «il rischio che lo “Stato minimale” si riduca ad una realtà incapace di rimediare alle discrasie di ogni organizzazione sociale ed economica, rimanendo legittimato a intervenire laddove la dimensione dei problemi e l’esigenza di perequazione sociale vanno al di là delle capacità di risposta delle formazioni sociali e della società nel suo insieme» (Vittadini, 1998, p.3). Lo Stato sussidiario rimane comunque garante del sistema di welfare, anche se sempre meno produttore diretto. «La sussidiarietà non è solo un limite all’intervento dell’autorità superiore nei confronti di una persona o di una collettività che è in grado di agire da sola, è anche un obbligo per tale autorità di agire nei confronti di tale persona o di tale collettività per dargli i mezzi di realizzarsi» (Delors, 1991, p.8). In prospettiva, quindi, diverrà sempre più difficile riuscire a governare (e regolare) settori come quello culturale in cui la tutela degli interessi pubblici è sempre più dispersa tra una pluralità di istituzioni pubbliche e private (con una prevalenza delle organizzazioni senza scopo di lucro).

Si considerino a riguardo i segnali di un decentramento amministrativo, a dir poco “schizofrenico”, unito a un modello di federalismo che stenta a prendere forma e a decollare, il cui dibattito spesso si appiattisce su operazioni di “ingegneria istituzionale” e oscura il fatto che la qualità dei servizi dipende solo in parte dagli assetti istituzionali, poiché deriva soprattutto dai modelli organizzativi ed operativi che non discendono spontaneamente dagli assetti stessi, essendo per essi necessaria un’ulteriore riflessione e progettazione.

In un futuro molto prossimo tutto questo potrà produrre differenziazioni rilevanti tra enti e territori, anche a parità di dimensione. Sempre a livello di sistema istituzionale, si pone quindi la questione di come evitare che questa evoluzione produca eccessive divaricazioni nei territori, soprattutto accentuando le differenze tra ambiti territoriali evoluti e in ritardo di sviluppo. Ciò è strutturalmente ancora più complicato all’interno di uno scenario che contrasta con ipotesi di intervento diretto o di imposizione da parte dell’amministrazione pubblica centrale la quale, ad esempio, in sede decentrata continua a distinguere e a contrapporre forme di gestione speciale a quella ordinaria.

Per quanto concerne i risultati prodotti dalle sperimentazioni di distrettualizzazione culturale avviate nell’ultimo decennio, emerge molto più nitidamente che in passato il pericolo che l’*innovazione a base culturale* si concentri o su alcune specifiche realtà emblematiche, com’è avvenuto nell’imponente progetto Distretti Culturali di Fondazione Cariplo, oppure rischia - su scale minori - di essere convogliata su limitate esperienze di eccellenza che successivamente però non avranno mai la forza di propagarsi all’interno del nostro sistema Paese.

- incrementare le competenze dei soggetti locali nella conservazione, valorizzazione e gestione dei beni culturali.

4. La valorizzazione del patrimonio culturale verso i modelli di rete, sistema e distretto culturale

Non entreremo nel merito delle singole esperienze di distrettualizzazione culturale implementate in questi ultimi dieci anni, ma proveremo a fornire un piccolo contributo al dibattito mai sopito sul rapporto tra cultura e sviluppo socio-economico locale, all'interno del quale le *reti* (o *network*), i *poli* e, più recentemente, i *sistemi* e i *distretti culturali* sono divenuti protagonisti indiscussi di numerose sperimentazioni che nel tempo hanno attraversato ed attraversano tuttora l'intero Paese, spesso anticipando nella prassi la stessa modellistica teorica e «dimostrando come la complementarietà di risorse, la maggiore possibilità di accesso a finanziamenti e l'attivazione di significative economie di scopo siano alla base della formazione di varie forme di cooperazione tra aziende culturali, alimentando tra queste interconnessioni di rilevante intensità e comportamenti organizzativi osservabili e ben distinguibili da quelli delle singole parti» (Hinna, 2008, Hinna, Minuti, 2009).

Il “fare rete” o “fare sistema” in campo culturale risponde dunque, contemporaneamente o alternativamente, ad una pluralità di obiettivi quali, ad esempio, realizzare progetti di ampio respiro dove ciascun nodo (istituto culturale) della rete riesce più facilmente a qualificare e valorizzare i propri progetti; rendere operativo l'approccio strategico ai finanziamenti, considerando che attraverso una attenta programmazione finanziaria si dovrebbe riuscire a ridurre l'incertezza sull'assegnazione dei contributi e dei fondi; migliorare l'efficacia ed innovare l'offerta di servizi e prodotti (in termini di ampiezza, articolazione, differenziazione, accessibilità, gamma); rendere più efficiente la produzione di cultura attraverso economie di scopo e di scala; innovare la missione degli istituti culturali che ne fanno parte, le proprie logiche di funzionamento ed i correlati strumenti operativi aziendali; potenziare i processi di integrazione della filiera culturale e permettere lo sviluppo del sistema di offerta e la diffusione della logica reticolare; accrescere la capacità attrattiva del territorio attraverso un incremento della sua qualità complessiva e del suo capitale sociale (Valentino, 2003) e culturale (Throsby, 1999).

Proprio all'interno del vivace dibattito sui sistemi di valorizzazione di beni e attività culturali si è registrato negli ultimi anni un crescente interesse per le *reti*, i *sistemi* e i *distretti culturali* e per le specifiche modalità di *gestione*.

Il processo di verifica della fattibilità di una rete, di un sistema o di un distretto culturale pone quindi differenti dimensioni di analisi e di progettazione che riguardano anche specifici *temi di management*. In particolare, la dimensione organizzativa che presuppone una logica di progettazione di natura contingente, in evidente contrapposizione con una “cultura amministrativa”, la cui attenzione è il più delle volte focalizzata sulla scelta della forma giuridica del modello di gestione, prescindendo spesso dal fabbisogno organizzativo e di coordinamento del network. La dimensione gestionale invece vedremo che ha lo scopo di preordinare le modalità di gestione (programmare, organizzare e sostenere) delle attività e dei servizi che si intendono implementare all'interno di una progettazione di tipo reticolare, sistemico o distrettuale.

La rete (e nella fase evolutiva il sistema oppure il distretto culturale) può rappresentare quindi un vero e proprio paradigma di governance volto a permettere il raggiungimento delle migliori condizioni per il perseguimento degli obiettivi e delle finalità comuni (di rete) integrati con gli obiettivi dei singoli istituti (i nodi), in modo tale da far emergere nuove risposte alle sfide poste dalla contemporaneità in un ambiente culturale, sociale ed economico mutevole e sempre più incerto.

5. La progettazione dei piani per la gestione integrata

L'adozione di un piano per la gestione integrata di un network, di un sistema o di un distretto culturale deve anzitutto confrontarsi con gli spazi di autonomia a disposizione delle singole aziende culturali che vi partecipano e su come tali aziende intendono gestire gli accadimenti economici, tra loro coordinati, per il raggiungimento delle finalità comuni organizzando i processi di produzione e consumo che possono trovare molteplici combinazioni in relazione a numerosi fattori, sia esogeni che connessi alle specifiche scelte aziendali.

Sebbene negli ultimi due decenni si sia registrato anche nel settore culturale un crescente grado di autonomia sul piano giuridico, molto meno si è fatto su quello economico, le amministrazioni pubbliche locali attraverso forme di accordo e collaborazione hanno puntato alla realizzazione di obiettivi sinergici tramite la collaborazione di più attori, come stabilisce il quadro normativo di riferimento, costituito dal Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio e dalla disciplina sui servizi pubblici locali privi di rilevanza economica.

Dal punto di vista operativo, il distretto culturale può raggiungere un proprio assetto sia attraverso forme non associative (accordi di programma, convenzioni, patti strategici, ecc.) sia tramite forme associative come le unioni, i consorzi, le istituzioni, le aziende speciali, le società miste, le associazioni e le fondazioni costituite o partecipate dall'ente locale.

Risulta quindi opportuno riflettere su un aspetto quello gestionale che nella nostra analisi risulta centrale. La scelta di una specifica modalità di gestione unita alla realizzazione di un piano di gestione implica per ogni soggetto direttamente coinvolto una definizione puntuale dei propri obiettivi aziendali in rapporto alle proprie finalità, ai ruoli e alle funzioni che ciascun soggetto è chiamato a esercitare nell'ambito della distretto culturale, delle risorse professionali e finanziarie che ciascuno attore è in grado di apportare, delle responsabilità economiche singole e di sistema che s'intendono assumere, delle attività di monitoraggio, valutazione e controllo dei risultati raggiunti. Ciò sembrerebbe parzialmente contrastare con le caratteristiche registrate dalle aggregazioni produttive di specifica pertinenza culturale delineate nel paragrafo 2 tra le caratteristiche fondamentali del distretto culturale. D'altronde, si rischierebbe di mettere in discussione la sua stessa esistenza (assieme alla mancanza frequente di policentrismo) oppure si potrebbe verificare un uso improprio e quindi uno snaturamento dello strumento tipicamente organizzativo e gestionale.

Tale punto potrebbe pertanto essere oggetto di una nuova fase di sviluppo della ricerca in atto che miri a stabilire in qual misura la rigidità delle *forme di gestione* oggi disponibili influenzi il funzionamento e l'efficacia del modello gestionale prescelto.

5.1 La progettazione del piano di gestione integrata

Nei paragrafi precedenti si è discusso di come una puntuale definizione dell'insieme delle regole, degli strumenti e delle condizioni di funzionamento di un progetto culturale complesso può consentire una più chiara esplicitazione dei fabbisogni e dei contenuti da associare alla locuzione "modello di governance". È emerso, inoltre, che quanto più il progetto culturale pone tra i suoi obiettivi la crescita e la diffusione dei *valori d'uso* generati attraverso il sistema di valorizzazione, tanto più è necessario realizzare un *sistema di gestione* sufficientemente evoluto in grado di preordinare in modo contestuale gli accadimenti economici che si manifestano nel tempo sia nella fase di realizzazione degli interventi (si tratta generalmente di interventi di recupero conservativo) sia nella più trascurata fase di verifica delle condizioni di economicità¹⁰ che il progetto culturale globalmente è in grado di produrre e rigenerare nel tempo.

13. È importante evidenziare come nella più recente produzione normativa (Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio d.lgs. n. 42/2004 e modifiche successive) il concetto di economicità sia spesso

La dimensione di analisi che durante le verifiche di fattibilità/sostenibilità contribuisce più di altre a configurare il piano di gestione di beni, attività e servizi culturali che entrano a far parte di un distretto culturale, non può essere limitata alla semplice scelta della forma giuridica¹¹ (intesa come modello di gestione) ma è necessario che tale dimensione includa anche i principi e gli strumenti tipici del piano di gestione, inteso sia nella sua accezione che si potrebbe definire *ristretta*, ovvero la verifica del grado di sostenibilità economico-finanziaria delle attività e dei servizi culturali che in genere qualificano e completano gli interventi di recupero dei beni; sia nella sua accezione *estesa*, che invece fa riferimento alla gestione integrata di ciascun intervento di valorizzazione in dialogo con le *infrastrutture strategiche di servizio* che caratterizzano quella di distretto culturale, funzionali a consolidare nel tempo il “patto fondativo” che segna la fase di avvio del progetto. Ad esempio, interventi come la creazione di osservatori culturali permanenti, di centri di competenza e/o di servizio, di progetti finalizzati allo *start-up di imprese* in campo culturale spesso contribuiscono a catalizzare prima e consolidare poi strategie comuni finalizzate allo sviluppo economico del territorio di riferimento.

Un utile punto di partenza presente nelle prassi più diffuse, evidenzia come la progettazione esecutiva degli interventi di recupero di beni culturali raramente valuta i cosiddetti *valori di opzione*, vale a dire l’esplicitazione dei criteri con cui sono state selezionati gli interventi e le eventuali *opzioni* alternative in funzione delle prestazioni e degli esiti attesi, trascurando spesso valutazioni sulle future condizioni di economicità che quel progetto culturale è in grado di produrre.

L’analisi delle prassi analizzate purtroppo ci restituisce un orientamento abbastanza chiaro e consolidato, le risposte circa il grado di sostenibilità economica degli interventi proposti all’interno di progetti culturali complessi vengono sottoposti a verifica con notevoli tempi di latenza e, spesso, dopo aver già compiuto investimenti finanziariamente molto rilevanti.

In queste situazioni, la dimensione finanziaria si trova quindi a ereditare degli effetti già molto pesanti derivanti dagli investimenti effettuati negli interventi di recupero dei beni (si pensi semplicemente alle relative quote di ammortamento) che, a questo punto, sul piano della valutazione della sostenibilità gestionale più complessiva diventano un vincolo invece che una delle variabili in gioco.

La configurazione ex-ante del piano per la gestione integrata di interventi di valorizzazione nell’ambito di distretti culturali dovrebbe quindi contribuire a sviluppare un sistema previsionale di scelte e di strumenti che chiarificano il posizionamento del progetto e qualificano la sua capacità di attivare e rigenerare nel tempo le condizioni per il raggiungimento dei risultati attesi.

In prima approssimazione il piano di gestione integrata nella sua dimensione strategica può essere definito come «un sistema di scelte, di azioni e di strumenti in grado di determinare il posizionamento strutturale, simultaneo e dinamico *del distretto culturale* rispetto a tutti i suoi interlocutori *attuali e potenziali*» (Demattè, 1993, *corsivo aggiunto*).

interpretato con quello di «risparmio di risorse, riduzione dei costi e recupero dell’efficienza». Una visione così ristretta rischia di indurre resistenze verso un approccio “efficientistico” fine a se stesso e soprattutto non rende pienamente conto della portata e del rilievo di un concetto rispetto al quale il perseguimento dell’efficienza rappresenta solo una delle componenti costitutive.

¹¹ Non appare superfluo ricordare che la risposta alla scelta di una forma giuridica presuppone delle risposte ad alcune domande preliminari. Qual è il fabbisogno organizzativo e di coordinamento richiesto? Quali obiettivi si intendono dare alla rete o al sistema culturale? Quali compiti potrebbero essere affidati alla rete o al sistema culturale? Quali sono i risultati attesi nel medio e lungo periodo?

Sul piano invece più strettamente operativo può essere definito come l'insieme delle combinazioni economiche¹² tra loro interdipendenti (per cui si possono definire sistema) sottoposte a vincolo (si utilizzano beni e risorse limitate) finalizzate a *programmare e sostenere nel tempo* le migliori condizioni di *conservazione*, utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio culturale (inteso anche come input creativo) *tramite l'organizzazione e la produzione di idonei sistemi di conversione della conoscenza* [...] gestione che va comunque ispirata ai principi di economicità e trasparenza».

E' noto a chi opera nel settore culturale che nei progetti caratterizzati da un certo grado di complessità s'intersecano una molteplicità di bisogni di coordinamento sul piano strategico e operativo. Le brevi considerazioni sopra esposte conducono pertanto a riconoscere come la *missione* - affidata al distretto culturale - insieme alle prestazioni e agli esiti attesi, giochino un ruolo di particolare rilevanza nel configurare uno specifico spazio di azione sul piano della sostenibilità gestionale.

Del resto la valutazione del raggiungimento delle migliori condizioni di economicità, deve tenere contemporaneamente conto delle finalità e degli obiettivi che il progetto culturale pone, insieme alle caratteristiche presenti nei differenti ambienti specifici in cui si vuole operare. Questi fattori determinano alcune importanti condizioni nella valutazione degli equilibri reddituali (ossia di capacità di generare flussi reddituali da attività e servizi resi, da patrimoni o da strategie di *fundraising territoriale*) e di quelli monetari (ossia di bilanciamento nella messa a regime del progetto delle entrate con le uscite monetarie). Ciò implica, sul piano della gestione, la necessaria messa a punto di un'efficace gestione finanziaria, oltre che patrimoniale, tributaria e fiscale dei beni, delle attività e dei servizi durante tutte le fasi del "ciclo di vita" di un progetto culturale complesso.

In particolare, nei progetti di distrettualizzazione culturale la gestione finanziaria assume un'importante funzione di collegamento fra il nuovo sistema di offerta che gradualmente si va a configurare, l'andamento reddituale e quello monetario, evidenziando nel tempo il fabbisogno finanziario che emerge dalla gestione corrente, con interventi di copertura non sistematici da parte di soggetti economici esterni.

Troppo spesso infatti i promotori di progetti culturali complessi, nelle prassi più diffuse, tendono a privilegiare un approccio che misura con precisione il fabbisogno finanziario iniziale necessario a garantire l'avvio del progetto e la copertura degli investimenti e tendono invece a sottostimare o peggio a trascurare, anche in termini semplicemente previsionali, la stima a regime del fabbisogno finanziario addizionale che verrà generato dalla conservazione programmata dei beni e dalla gestione di attività e servizi che gradualmente entrano a far parte del nuovo sistema di produzione culturale. Si pensi a quanto verosimilmente viene di norma ipotizzato in una proposta progettuale.

Ospitare una collezione museale, allestire una biblioteca e un centro di documentazione oppure accogliere un'associazione culturale locale negli spazi recuperati di una villa o di un castello sono funzioni d'uso perfettamente coerenti con gli obiettivi tradizionalmente inseriti in un progetto culturale. Difficilmente, però, viene prevista l'inclusione di strategie utili a sostenere finanziariamente nel tempo il processo di distrettualizzazione che s'intende implementare.

Si comprenderà bene allora in qual misura, sotto questo profilo, gli studi di fattibilità dovrebbero dedicare una particolare attenzione alla dimensione di analisi chiamata a valutare le condizioni e le prospettive di economicità nella dinamica del progetto distrettuale, oltre a individuare e sviluppare i principali spazi di miglioramento previsti nelle

¹² In questo lavoro s'indagano le combinazioni economiche delle aziende culturali, ossia «l'insieme delle operazioni svolte da *tutti i portatori di interesse* che partecipano all'azienda» e che ne definiscono l'attività economica (Airoldi, Brunetti, Coda 1994 p. 129, *corsivo aggiunto*).

sue diverse fasi evolutive. Si riportano a titolo esemplificativo, ma non esaustivo, alcune condizioni da rispettare simultaneamente:

- la qualità degli interventi programmati nel piano di valorizzazione del patrimonio culturale locale;
- la centralità che i beni culturali, attraverso modalità d'uso compatibili e a un'ampia fruizione pubblica, vanno ad assumere nei processi di sviluppo del territorio, configurando in via preventiva i differenti contributi economici e finanziari che dovranno essere apportati da ciascun attore;
- la verifica di coerenza, fattibilità e sostenibilità finanziaria nel tempo delle infrastrutture strategiche di servizio, che normalmente dovrebbero completare la costruzione di senso degli investimenti di recupero previsti sul patrimonio culturale;
- l'esplicitazione del grado di «inclusione non finanziaria», ossia la capacità del progetto nel tempo di accogliere e valorizzare reti professionali, beni, attività e servizi di pubblica utilità che non beneficino direttamente di contributi finanziari da parte del progetto, ma che sono utili e complementari alla sua dinamica evolutiva;
- la fissazione di prezzi sociali per l'erogazione di servizi culturali di qualità, funzionali allo sviluppo di un sistema produttivo a base culturale ampio e articolato;
- il coinvolgimento e la valorizzazione di specifiche competenze professionali in grado di apportare saperi, conoscenze e capacità di analisi secondo un approccio multidisciplinare;
- la fissazione di una remunerazione “congrua” di tutti i fattori di produzione negoziati a prezzi di “quasi mercato”.

In questo quadro assume quindi una crescente importanza il tema di una chiara e consapevole responsabilità gestionale ed inoltre va considerato che sulle prestazioni e gli esiti attesi emergono almeno due dimensioni di analisi di grande rilievo.

Da un lato, una volta riconosciuta la natura strumentale dell'attività amministrativa rispetto al perseguimento e allo sviluppo delle finalità più tipicamente culturali, si pone l'esigenza di qualificare e quantificare meglio la natura delle attività proposte e dei risultati attesi (come si dirà in modo più puntuale nei paragrafi successivi) a fronte di un più elevato grado di autonomia e flessibilità nei processi di nuova produzione culturale.

Dall'altro, assume crescente rilievo un concetto di responsabilità gestionale, nella sua accezione estesa, che pone l'enfasi sul grado di responsabilizzazione dei diversi soggetti istituzionali ed economici che hanno condiviso il progetto, rispetto al raggiungimento dei risultati attesi e all'esigenza di rendere conto delle performance attraverso la progettazione e realizzazione di specifici strumenti di “accountability”.

Il concetto di responsabilizzazione economica della gestione fa dunque specifico riferimento alle due dimensioni sopra enunciate, considerate anche negli aspetti di reciproca interdipendenza correlati al fatto che la produzione di risultati nel tempo presuppone lo svolgimento di operazioni gestionali relative all'acquisizione e all'impiego di risorse (professionali, patrimoniali, finanziarie, etc.), oltre che alla cessione di risultati (attività e servizi), che generano, nel tempo, conseguenti valori economici di segno positivo o negativo. È possibile a questo punto sostenere che il principio della responsabilizzazione economica può trovare all'interno di un progetto culturale orientamenti e condizioni di sistema più coerenti ed efficaci, ricevendo un sostegno ed un impulso per una più rapida e incisiva affermazione.

6. Alcune brevi considerazioni finali

Molte delle progettazioni di distrettualizzazione culturale, nella loro fase realizzativa, evidenziano l'importanza - per i differenti attori istituzionali ed economici - di condividere, già nella fase di verifica della fattibilità operativa, ipotesi, interventi e risultati attesi incluso l'impatto complessivo a regime sul piano gestionale. In particolare, l'impatto sul piano della gestione dovrebbe trovare riscontro coerente nel piano economico-finanziario e, soprattutto, creare le migliori condizioni informative per acquisire una maggiore consapevolezza non solo con riferimento agli investimenti necessari per realizzare le infrastrutture di servizio, ma anche i potenziali ricavi e i costi da sostenere per garantire la loro continuità di funzionamento nel tempo, e contenere così il rischio di bloccare fondamentali obiettivi di servizio necessari anche per la tenuta del "patto fondativo" originariamente condiviso.

Se però l'elaborazione del piano economico-finanziario viene percepita dai soggetti promotori come un semplice adempimento formale, uno dei rischi concreti a cui si va incontro è di seguire un percorso logico di stima dei valori che quantifichi gli investimenti complessivi (prevalentemente concentrati sul patrimonio culturale tangibile), identifichi di seguito gli interventi sulla base delle garanzie di copertura delle necessarie quote di cofinanziamento (spesso limitati ai soli interventi tangibili), proceda con una prima stima dei costi di gestione a regime (a quel punto necessariamente sottostimati) ed infine definisca per differenza i ricavi da raggiungere per garantire, più sul piano formale che su quello sostanziale, una certa sostenibilità del progetto complessivo. Questo approccio evidenzia una aporia originaria che porta con sé errori certi e distorsioni gravi di conseguenze, «poiché presenta il rischio di enfatizzare la fase di avvio rispetto alla continuità della gestione, di sovrastimare gli investimenti rispetto ai costi, di sovrastimare i ricavi e di demotivare gli attori istituzionali coinvolti e responsabili» (Dubini, 2004 p. 95). L'applicazione di un percorso logico di stima più virtuoso rispetto alla complessità e alle specificità di un progetto culturale complesso di questa natura, presuppone invece di stimare i contributi finanziari e i flussi di cassa - ragionevolmente certi - che potrebbero derivare dal piano strategico di *fundraising territoriale*, in aggiunta ai flussi preventivi di cassa generabili dai servizi resi nell'ambito del sistema culturale, di seguito si procede alla stima dei costi (evidenziati, nascosti, in via di formazione e quelli emergenti) che ricomprendono gli investimenti e i costi di gestione, e da qui si definiscono - in via preventiva - le stime complessive di fabbisogno finanziario generato dalla gestione corrente, le fonti complementari di finanziamento e il capitale proprio necessario. Il piano economico-finanziario rappresenta quindi un processo in costruzione che pone l'accento sulla consistenza degli investimenti e del fabbisogno finanziario a regime e, soprattutto, dovrebbe accendere i riflettori sulle alternative disponibili per la sua copertura, stimolando inevitabilmente un approccio valutativo alla qualificazione e quantificazione dei differenti valori in gioco.

Bibliografia

- Airoidi G. (1980), I sistemi operativi, Giuffrè, Milano.
- Alberti F.G., Bernardi C., Moro D. (a cura di) (2005), I musei fanno sistema, Guerini e Associati, Milano.
- Bagdadli S. (a cura di) (2001), Le reti di musei. L'organizzazione a rete per i beni culturali in Italia e all'estero, Egea, Milano.

- Bagnasco A. (1977), *Tre Italie. La problematica dello sviluppo italiano*, il Mulino, Bologna.
- Bagnasco A. (1988), *La costruzione sociale del mercato*, il Mulino, Bologna.
- Baia Curioni S., Nepoti P. (a cura di) (2004), *La valutazione dei progetti culturali*, Egea, Milano.
- Barbetta G.P. (2008), “Le fondazioni di origine bancaria: dalla nascita per caso all’esercizio dell’innovazione sociale”, in Turati G., Piacenza M., Segre G. (a cura di), *Patrimoni & scopi. Per un’analisi economica delle fondazioni*, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, Torino.
- Baroncelli A., Boari C. (1999), “Musei e reti organizzative”, in Zan L. (a cura di), *Conservazione e innovazione nei musei italiani: management e processi di cambiamento*, Etas, Milano.
- Baumol W.J., Bowen W.G. (1966), *Performing arts. The Economic Dilemma*, The Mit Press, Cambridge.
- Baumol W.J., Bowen W.G. (1993), “Il morbo dei costi e le sue effettive implicazioni per la politica di sostegno all’arte”, in AA.VV., *Stato e mercato nel settore culturale*, il Mulino, Bologna.
- Becattini G. (2000), *Il distretto industriale. Un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- Becattini G. (a cura di) (1987), *Mercato e forze locali. Il distretto industriale*, il Mulino, Bologna.
- Becattini G. (1998), *Distretti industriali e made in Italy. Le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Becattini G. (2007), *Il calabrone d’Italia*, il Mulino, Bologna.
- Benhamou F. (2004), *L’economia della cultura*, il Mulino, Bologna.
- Bodo C., Spada C. (a cura di) (2004), *Rapporto sull’economia della cultura in Italia 1990-2000*, il Mulino, Bologna.
- Borgonovi E. (1993), “La rilevanza del concetto di istituto in economia aziendale”, in AA.VV., *Scritti in onore di Carlo Masini*, tomo I, Egea, Milano.
- Borgonovi E. (2005), *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, 5^a ed., Egea, Milano.
- Borgonovi E., Marsilio M., Musì F. (2006), *Relazioni pubblico privato. Condizioni per la competitività*, Egea, Milano.
- Bourdieu P. (1993), *The Field of Cultural Production: Essays on Art and Literature*, Polity Press, Cambridge.
- Caliandro C., Sacco P.L. (2011), *Italia reloaded. Ripartire con la cultura*, il Mulino, Bologna.
- Cammelli M. (2007), “Pubblico e private nei beni culturali: condizioni di partenza e punti di arrivo”, in *Aedon*, n. 2.

- Cammelli M. (a cura di) (2007), *Il Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio: commento al Decreto legislativo n. 42 del 22 gennaio 2004 e successive modificazioni*, il Mulino, Bologna.
- Caroli M. (2007), *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, FrancoAngeli, Milano.
- Castells M. (1997), *The power of identity. The Information Age: Economy, Society and Culture*, Blackwell, Oxford (trad. it., 2004, *Il potere delle identità*, Egea, Milano).
- Caves R.E. (2002), *L'industria della creatività. Economia delle attività artistiche e culturali*, Etas, Milano.
- Chirieleison C. (2002), *La gestione strategica dei musei*, Giuffré, Milano.
- Ciciotti E., Rizzi P. (a cura di) (2005), *Politiche per lo sviluppo territoriale*, Carocci, Roma.
- Coda V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino.
- Dubini P. (1999), *Economia delle aziende culturali*, Etas, Milano.
- Dubini P., De Carlo M. (2004), *Economia e gestione delle aziende culturali*, Egea Tools, Milano.
- Florida R. (2002), *The rise of Creative Class*, Basic Books, New York.
- Grefe X. (1999), *La gestione del patrimonio culturale*, FrancoAngeli, Milano.
- Guerzoni G., Stabile S. (2003), *I diritti dei musei. La valorizzazione dei beni culturali nella prospettiva del rights management*, Etas, Milano.
- Hinna A., Minuti M. (2009), *Progettazione e sviluppo di aziende e reti culturali*, Hoepli, Milano.
- Hinna A., Seddio P. (2013), "Imprese, risorse e sviluppo: ipotesi e dibattito intorno ai distretti culturali", in Barbetta G.P., Cammelli M., Della Torre S. (a cura di) *Distretti culturali: dalla teoria alla pratica*, Il Mulino, Bologna.
- KEA (2006), *The Economy of Culture in Europe*, KEA European Affairs, Bruxelles.
- La Rocca S. (1996), *Teorie sistemiche e gestione aziendale*, Egea, Milano.
- Longo F. (2005), *Governance dei network di pubblico interesse. Logiche e strumenti operativi aziendali*, Egea, Milano.
- Lorenzoni G. (1992), *Accordi, reti e vantaggio competitivo. Le innovazioni nell'economia dell'impresa e negli assetti organizzativi*, Etas, Milano.
- Martinez M. (2000), "L'analisi organizzativa: il network", in Mercurio R., Isotta F. (a cura di), *Organizzazione, assetto e relazione nel sistema di business*, Giappichelli, Torino.
- Masini C. (1979), *Lavoro e risparmio*, 2^a ed., Utet, Torino.
- Nuccio M., Ponzini D., What does a cultural district actually do? Critically reappraising 15 years of cultural district policy in Italy, *European Urban and Regional Studies*, Vol 24, Issue 4, 2017, pp. 405-424.

- Parolini C. (1996), *Rete del valore e strategie aziendali*, Egea, Milano.
- Ponzini, D, Gugu, S, Oppio, A (2014) Is the concept of the cultural district appropriate for both analysis and policymaking? Two cases in Northern Italy. *City, Culture and Society* 5(2): 75–85.
- Porter M. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- Porter M. (1991), *Il vantaggio competitivo delle nazioni*, Mondadori, Milano.
- Rebora G. (1998), *Organizzazione aziendale. Teorie e strumenti per l'analisi e la progettazione*, Carocci, Roma.
- Rebora G., Meneguzzo M. (1990), *Strategia nelle amministrazioni pubbliche*, Utet, Torino.
- Rullani E. (2002), "Il distretto industriale come sistema adattivo complesso", in Quadrio Curzio A., Fortis M. (a cura di), *Complessità e distretti industriali*, il Mulino, Bologna.
- Rullani E. (2004), *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma.
- Sacco P. (a cura di) (2006), *Il fundraising per la cultura*, Meltemi, Roma.
- Sacco P.L., Ferilli G., Tavano Blessi G. (2012), "Cultura e sviluppo locale", *Il Mulino* Bologna.
- Salvemini S., Soda G. (2001), *Artwork & Network. Reti organizzative e alleanze per lo sviluppo dell'industria culturale*, Egea, Milano.
- Santagata W. (1998b), *Simbolo e merce. I mercati dei giovani artisti e le istituzioni dell'arte contemporanea*, il Mulino, Bologna.
- Santagata W. (2001), "Economia creativa e distretti culturali", in *Economia della cultura*, n. 2.
- Santagata W. (2005), "I distretti culturali nei paesi avanzati e nelle economie emergenti", in *Economia della cultura*, n. 2.
- Santagata W. (2006), "Cultural districts and their role in economic development", in Ginsbourg V., Throsby D. (eds.), *Handbook on the Economics of Art and Culture*, North Holland, Amsterdam.
- Santagata W. (2007), *La fabbrica della cultura*, il Mulino, Bologna.
- Santagata W. (a cura di) (2009), *Libro bianco sulla creatività. Per un modello italiano di sviluppo*, Egea, Milano.
- Seddio P. (2004), "Dalle reti interistituzionali alla costruzione di un sistema di governance pubblica territoriale: un primo passo verso i distretti culturali in Italia", in Sibilio Parri B. (a cura di), *Creare e valorizzare i distretti museali*, FrancoAngeli, Milano.
- Seddio P. (2013), "La gestione integrata di reti e sistemi culturali", FrancoAngeli, Milano.
- Settis S. (2002), *Italia S.p.a. L'assalto al patrimonio culturale*, Einaudi, Torino.

- Settis S. (2005), *Battaglie senza eroi. I beni culturali tra istituzioni e profitto*, Electa Mondadori, Milano.
- Throsby D. (1999), "Cultural Capital", in *Journal of Cultural Economics*, n. 23.
- Throsby D. (2001), *Economics and Culture*, Cambridge University Press, Cambridge (trad. it. *Economia e cultura*, il Mulino, Bologna).
- Valentino P.A. (2001), *I distretti culturali. Nuove opportunità di sviluppo del territorio*, Associazione Civita, Roma.
- Valentino P.A. (2003), *Le trame del territorio. Politiche di sviluppo dei sistemi territoriali e distretti culturali*, Sperling & Kupfer, Milano.
- Vecco M. (2007), *L'evoluzione del concetto di patrimonio culturale*, FrancoAngeli, Milano.
- Vittadini G. (a cura di), *Sussidiarietà, la riforma possibile*, Etas, Milano.
- Zan L. (2003), *Economia dei musei e retorica del management*, Electa, Milano.
- Zan L. (a cura di) (1999), *Conservazione e innovazione nei musei italiani: management e processi di cambiamento*, Etas, Milano.
- Zappa G. (1950), *Il reddito d'impresa*, Giuffrè, Milano.
- Zappa G. (1957), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, vol. II, Giuffrè, Milano.